

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / taloushallinto

Tommi Skyttä

LÄÄKÄRIASEMAN TULOSBUDJETOINTI

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous, taloushallinto

SKYTTÄ, TOMMI

Lääkäriaseman tulosbudjetointi

Opinnäytetyö

22 sivua + 21 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Wenla Väisälä

Toimeksiantaja

Kouvolan Lääkäriasema Ky

Lokakuu 2011

Avainsanat

budjetointi, tulosbudjetti, budjetti, osa- ja pääbudjetit

Tämän opinnäytetyön aiheena on tulosbudjetointi. Yrityksen johto tarvitsee työkalun, jonka avulla voidaan seurata yrityksen taloudellista kehitystä ja jonka perusteella voidaan tehdä yrityksen taloutta koskevia päätöksiä. Hyvin toteutettu budjetti on oiva työkalu yrityksen talouden suunnitteluun. Realistinen budjetti voidaan luoda katso-
malla yrityksen menneisyyteen, sen aikaisimpiin tilikausiin. Aikaisimpien tilikausien lukuja vertailemalla saadaan kuva tulevan tilikauden budjetista.

Työn tavoitteena on luoda budjetointijärjestelmä, jolla voidaan luoda realistinen bud-
jetti, joka perustuu yrityksen menneisiin tilikausiin. Työn teoriaosuus on toteutettu
pöytälaatikkotutkimuksena. Työn empiirinen osuus perustuu työn toimeksiantajayri-
tyksen tuloslaskelmiin, joiden arvot ovat muunneltu toimeksiantajan pyynnöstä. Bud-
jetointipohja on luotu taulukkolaskentaohjelmalla, johon on ohjelmoitu laskennalliset
kaavat jotka laskevat tulosbudjetin arvot.

Johtopäätöksenä yrityksen tulosbudjetin luominen ei ole vaikeaa. Tietoa ja esimerkke-
jä tulosbudjetin luomisesta on runsaasti saatavilla.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business economy, financial management

SKYTTÄ, TOMMI

Profit budgeting for medical centre

Bachelor's Thesis

22 pages + 21 pages of appendices

Supervisor

Wenla Väisälä, Senior Lecturer

Commissioned by

Kouvola Lääkäriasema Ky

October 2011

Keywords

budgeting, profit budget, a budget, budget parts and main budgets

The topic of this thesis is profit budgeting. Administration of a company needs a tool that can be used to monitor company's economic development and make decisions concerning company's economy. A well-made budget is a splendid tool for making a company's economical decisions. A realistic budget can be done by looking into a company's past, in previous financial periods. By comparing figures of earlier financial periods a clearer picture of the next budget can be gained.

The main goal of this thesis was to create budgeting system that can be used to create a realistic budget that is based on previous financial periods.

The theoretical part of this thesis was made by using the drawer research method. The empirical part of this thesis was based on the profit and loss statement of the company that commissioned this thesis; figures have been modified at the company's request. The budgeting base was created by using a spreadsheet program; calculating patterns are programmed in so it calculates figures of the profit budget.

As a conclusion it isn't difficult to create a profit budget for a company. There's lots of information and examples available about profit budgeting.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 LASKENTATOIMI	7
2.1 Yleinen laskentatoimi	7
2.2 Johdon laskentatoimi	8
3 BUDJETOINTI	9
3.1 Budjetin suunnittelu	9
3.2 Budjetin käyttäminen yritystoiminnassa	9
3.3 Budjetin tarkkailu	10
4 VAIHTOEHTO BUDJETOINNILLE	10
5 BUDJETOINTIMENETELMÄT	10
5.1 Ylhäältä alas etenevä budjetointi	11
5.2 Alhaalta ylös etenevä budjetointi	11
5.3 Yhteistyömenetelmä	11
5.4 Rullaava budjetointi	12
6 BUDJETTI	12
6.1 Vuosibudjetti	13
6.2 Kehysbudjetti	13
6.3 Strateginen suunnittelu eli pitkänajan budjetti	14
7 OSA- JA PÄÄBUDJETIT	14
7.1 Myyntibudjetti	14
7.2 Ostobudjetti	14
7.3 Markkinointikustannusbudjetti	15
7.4 Hallintobudjetti	15
7.5 Investointibudjetti	15
7.6 Tulosbudjetti	15
7.7 Rahoitusbudjetti	16
7.8 Taselaskelma	16
8 KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMA KY	16
8.1 Budjetin luominen	17
8.2 Myyntibudjetin luominen	17
8.3 Ostobudjetin luominen	18

8.4 Markkinointibudjetin luominen	19
8.5 Hallintobudjetin luominen	19
8.6 Rahoitustuotto ja kulubudjetin luominen	19
8.7 Tulosbudjetin luominen	20
9 YHTEENVETO	21
LÄHTEET	22

LIITTEET

- Liite 1. Myyntibudjetti
- Liite 2. Ostobudjetti
- Liite 3. Markkinointibudjetti
- Liite 4. Hallintobudjetti
- Liite 5. Rahoitustuotto ja kulubudjetti
- Liite 6. Tulosbudjetti

1 JOHDANTO

Yrityksen liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on tuottaa mahdollisimman hyvää tuloa. Budjetti on liiketoiminnan apuväline jolla tuohon päämäärään pyritään. (Lindfors-Syvänperä 2008, 11.) Budjetti on tärkeä työväline johdolle, johdon mielenkiinto kohdistuu yleensä yrityksen tulokseen. Budjetin avulla johto saa informaatiota yrityksen tuloksellisesta suunnasta ja täten voi tehdä haluamansa päätökset toiminnan jatkosta. Yrityksen tuloksellinen kehitys ei aina mene suunnitellulla tavalla, joten johdon on varauduttava muutoksiin, budjetti antaa johdolle vain suuntaa-antavan kuvan tulevasta tilanteesta. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.) Opinnäyte työ esittää, kuinka helppoa on luoda yritykselle yrityksen tuloksen kehitystä seuraava taulukon muodossa oleva budjetointipohja. Budjetointipohjan avulla voidaan luoda helposti suuntaa-antava tulobudjetti seuraavalle tilikaudelle, edellisten tilikausien kehitystä apuna käyttäen.

Työn toimeksiantaja on Kouvolassa toimiva terveydenhuollonpalveluja tarjoava Kouvolan Lääkäriasema. Toimeksiantaja ei ole aikaisemmin tehnyt tulobudjetointia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia työn toimeksiantajalle talousstrateginen työväline. Olen valinnut menetelmäksi rullaavan budjetoinnin.

Menestyvä yritys voi toimia ilman budjettiakin, mutta yleensä positiivisen tuloksen ja taloudellisen kehityksen mahdollistamiseksi vaaditaan budjetointia. Liian moni yritys kaatuu epärealistisen budjetin tai budjetin puuttumisen vuoksi. Epärealistinen budjetti voi olla pahempi asia yritykselle kuin negatiivinen tulos. Liian kunnianhimoinen budjetointi voi johtaa siihen, että tulot eivät kata menoja ja tulos muuttuu negatiiviseksi. Realistinen budjetti tarkoittaa sitä, että myynnit budjetoidaan kattamaan ostot, sillä on helpompaa varautua myyntibudjetin ylityksiin kuin paikkailla liian suuria hankintoja. (Osuustoiminta-lehti 2002.)

Tarkoituksena on laatia yritykselle Microsoft Excel - taulukkolaskemaohjelmalla budjetointipohja, joka sisältää osabudjetit ja näiden avulla luodun tulobudjetin. Budjetointipohjaa voidaan käyttää neljännesvuosittaisesti etenevään tulobudjetointiin, jota toimeksiantajayritys saa vapaasti käyttää.

2 LASKENTATOIMI

Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, joka kerää ja rekisteröi organisaation taloudellisia lukuja sekä laatii raportteja ja laskelmia yrityksen johdon ja sidosryhmien taloutta koskevien päätösten tekemistä varten. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13.)

Laskentatoimen tehtävät jakautuvat kahteen osaan: rekisteröintitehtävään ja hyväksikäyttötehtävään. Rekisteröintitehtävä sisältää yrityksen taloudellisten tietojen keräämistä ja rekisteröintiä raportointia varten. Hyväksikäyttötehtävä tuottaa rekisteröidyistä tiedoista raportteja yrityksen taloudellisten päätösten tekemistä varten. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13.)

Yrityksen laskentatoimi jakautuu kahteen alueeseen: yleiseen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13.)

2.1 Yleinen laskentatoimi

Yleinen laskentatoimi eli financial accounting sisältää yleistä kirjanpitoa. Yleisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa kirjanpitojärjestelmän avulla tilinpäätös. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman ja taselaskelman. Tulos laskelma antaa yrityksen johdolle kuvan kuluvan tilikauden voitosta ja tappiosta. Taselaskelmasta käy johdolle ilmi yrityksen varat ja velat. Tilinpäätökseen on viimeisimpinä vuosina liitetty myös rahoituslaskelmia, jotka sisältävät rahan lähteet ja sen käyttökohteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13.)

Yleinen laskentatoimi, jota kutsutaan myös ulkoiseksi laskentatoimeksi: antaa ulkoisille sidosryhmille tietoa yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Läpinäkyvässä liiketoiminnassa ulkoisen laskentatoimen raportit ovat erityisen hyödyllistä rahoittajille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13.)

2.2 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi eli management accounting on organisaation johdon taloudellisen suunnittelun työväline. Se avustaa organisaation johtoa taloudellisessa päätöksen teossa. Johdon laskentatoimen laskelmat ovat siis suunnittelulaskelmia. Talousjohdon keskeiset tehtävät ovat organisaation taloustavoitteiden asettaminen, toimintojen taloudellisen vaikutuksen analysointi ja selvittäminen, talousohjaus, talouden tarkkailu sekä johdon konsultointi organisaation taloudellisesta tilanteesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 14.)

Talousjohdon tehtävänä taloustavoitteiden määrittämisessä ovat kannattavuus-, tuottavuus- ja rahoitustavoitteiden asettamisen valmistelu sekä kasvutavoitteen määrittäminen. Kasvutavoite voi käsittää muun muassa pääoman tuottoasteen, omarahoitustavoitteen sekä henkilöstön tuottavuuden. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 15.)

Toimintojen taloudellisen vaikutuksen analysointi ja selvittäminen on talousjohdolle erityisen tärkeää, sillä organisaatiossa tapahtuvien toimintojen vaikutus sen tulevaisuuteen voi olla merkittäväkin. Talousjohdon on esimerkiksi selvitettävä suurien tapahtumien, kuten investointien vaikutus organisaation taloudelliseen tilaan tulevaisuudessa. On selvitettävä, kuinka paljon investoinnit velkaannuttavat organisaatiota ja kuinka nopeasti investoitu pääoma palaa takaisin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 15.)

Talousohjauksessa tuotettaan raportteja ja analysoidaan niitä, lasketaan kustannuslaskelmia, suunnitellaan verotusta sekä rahoitusta. Myös budjettiohjaus on eräs talousohjauksen keskeisiä tehtäviä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 15.)

Taloutta tarkkaillessa keskitytään erityisesti taloustavoitteiden toteutumiseen eli kannattavuuden ja rahoituksen tarkkailemiseen. Budjettien tavoitteita ja toteutunutta kannattavuutta vertaillaan keskenään eli vaikkapa sitä, vastaako tulostaso ja omarahoitustaste budjetissa määritettyjä arvoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 15.)

Korkeimman yritysjohdon konsultointi taloudellisissa asioissa ohjautuu yrityksen talousjohdolle. Tämänkaltainen konsultointi onkin läpinäkyvässä yritystoiminnassa eräs johdon laskentatoimen tärkeimmistä tehtävistä. Talousjohto on velvollinen osallistu-

maan päätöstentekielinten kokouksiin ja avustamaan muuta johtoa analysoimalla ja tiedottamalla heitä yrityksen taloudellisesta tilasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 15.)

3 BUDJETOINTI

Budjetointi on budjetin laatimista, vaihtoehtojen etsimistä ja vertailua sekä toimintaehtojen valintaa. Budjetointi on yrityksen talouden vuosittaista johtamista. Budjetointiprosessi sisältää kolme osaa: budjettien suunnittelun ja laatimisen, budjetin käyttämisen yritystoiminnassa sekä budjettien toteutumisen tarkkailua, analysointia ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja suorittamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 231.)

3.1 Budjetin suunnittelu

Budjetoinnissa määritellään yritystoiminnan suunnittelun lähtökohtaoletukset: taloudellisesta kehityksestä, kilpailuympäristön muutoksista ja uusien normien vaikutuksista toimintaan. Nämä luovat perustan budjettien suunnittelemiselle. Budjetin suunnittelussa on muodostettava käsitys budjetin toiminnan laskennallisista vaikutuksista ja selvitettävä budjetin optimaaliset tulokset. Toimintavaihtoehtojen kartoitus, luominen ja toteuttaminen ovat edellytyksenä budjetin toteutumiselle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 231.)

3.2 Budjetin käyttäminen yritystoiminnassa

Budjetointi on yrityksen talouden ja toimintojen johtamisväline. Budjetointi on myös keskeinen osa tulosjohtamista. Onnistunut budjetti vaatii onnistuakseen osaavia taloushallinnon työntekijöitä, toimivan laskentajärjestelmän sekä oikeanlaiset mittarit kuvaamaan budjetin tavoitteita ja toteutumista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 235.)

Budjetointi avustaa yrityksen johtamista muun muassa yrityksen tavoitteiden täsmen-
tämässä, ihmisten motivoinnissa työtehtäviään kohtaan sekä heidän sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin. Budjetointi myös selkeyttää organisaatiota ja helpottaa esimiehiä tunnistamaan omat johtamisen vastualueet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 235.)

3.3 Budjetin tarkkailu

Budjettia ei voi tarkkailla, ellei sen suunnitteluvaiheessa ole määritelty budjettitavoitteita, menetelmiä ja resursseja niiden saavuttamiseksi sekä vastuussa olevia toimihenkilöitä. Budjettitarkkailu pyrkii tarkkailemaan budjetin tavoitteiden toteutumista, syntyneitä eroja sekä analysoimaan niiden aiheuttamia syitä. Tarkkailun tavoitteena on ohjata yrityksen toimintoja, jotta yritys voisi mahdollisimman hyvin saavuttaa budjettitavoitteensa. Yrityksen on ryhdyttävä toimenpiteisiin mahdollisimman nopeasti, jos budjettitarkkailussa havaitaan suuria eroja tavoitteiden ja toteutuneen budjetin välillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 244.)

4 VAIHTOEHTO BUDJETOINNILLE

Talouden suunnittelussa voitaisiin käyttää myös Balanced Scorecardia jolloin tämä vaatisi laajempaa tutustumista yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminta ympäristöä pitäisi kartoittaa muun muassa henkilöstö- sekä asiakastutkimuksella. Johdolta ja omistajilta olisi selvitettävä heidän näkemyksensä yrityksen kehityssuunnasta ja tavoitteista. Lääkäriaseman tapauksessa Balanced Scorecard toimisi vaihtoehtona budjetoinnille, mutta se olisi työläämpää. Balanced Scorecard esittää yrityksen tavoitteet ja ne mittarit, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Balanced Scorecardista ilmenee yrityksen strategiset tekijät. Nämä tekijät jaetaan eri näkökulmiksi: omistajien, asiakkaiden, liiketoiminnan oppimisen näkökulmaan sekä joskus myös henkilöstön näkökulmaan. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 254.)

Balanced Scorecard on hyvä siinä mielessä, että se keskittyy myös muihin tekijöihin, eikä ainoastaan taloudelliseen näkökulmaan, esimerkiksi henkilöstöasioihin. Tämä useampien näkökulmien liittäminen nykyaikaiseen tuloskeskittyneeseen johtamistapaan muistuttaa laaja-alaisen johtamisen tärkeydestä. (Åkerberg 2006, 77.)

5 BUDJETOINTIMENETELMÄT

Budjetin laatimiseen voidaan käyttää ylhäältä alas tai alhaalta ylös etenevää menetelmää. Toisaalta budjetti voidaan laatia edellä mainittujen menetelmien yhdistelmällä. Laatimismenetelmän valintaan vaikuttavat useat tekijät esimerkiksi taloudellinen ti-

lanne, yrityksen koko, johtamistapa sekä budjetointiin varattu aika. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

5.1 Ylhäältä alas etenevä budjetointi

Ylhäältä alas etenevä budjetointi on erityisen hyvä yrityksen ollessa taloudellisesti tiukassa tilanteessa, sillä tämänkaltainen budjetointi on nopeaa ja se vaatii vähän resursseja. Ylhäältä alas laadittava budjetointi prosessi on helposti hallittava, mutta se ei anna mahdollisuuksia kompromisseihin. Kyseisien budjetoinnin suorittaa yleensä taloudesta vastaava päällikkötason esimies läheisimpien alaistensa kanssa. Muun henkilöstön on vaikea sitoutua toimintasuunnitelmaan, sillä heillä ei ole ollut laatimisvaiheessa mahdollisuutta vaikuttaa siihen. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

5.2 Alhaalta ylös etenevä budjetointi

Alhaalta ylös suuntautuva budjetointi suoritetaan yhdessä koko yrityksen henkilöstön kesken. Operatiiviset tasot tietävät asiat parhaiten omilla alueillaan, joten johto kuuntelee heitä ja antaa itse vain suurpiirteiset strategiset suuntaukset ja tavoitteet. Operatiiviset tasot alkavat keskenään pohtimaan tulevan vuoden tavoitteisiin vaadittavia keinoja, minkä jälkeen he esittävät suunnitelmansa johtoportaalalle ja budjetti luodaan. Ilman johdon asettamia selkeitä tavoitteita ja suuntauksia alhaalta ylös etenevä budjetointi voi osoittautua vaativaksi ja aikaa vieväksi. Kun johdolla on selkeät ja realistiset odotukset seuraavan vuoden tavoitteista, tämänkaltainen budjetointi antaa operatiiviselle tasolle mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon ja täten sitouttaa heidät tiiviimmin yrityksen toimintaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

5.3 Yhteistyömenetelmä

Budjetointi voidaan suorittaa myös edellä mainittujen budjetointimenetelmien yhdistämisellä. Yhdistetyn budjetin suunnittelee yleensä keskijohto ylemmän johdon kanssa. Ylin johto ja keskijohto toimivat tiiviinä ryhmänä ja ovat yhteydessä operatiiviseen tasoon. Tämä yhteistyömenetelmä yhdistää aikaisemmin mainittujen menetelmien parhaat puolet, joten sitä voidaan pitää kaikkien toimivampana menetelmänä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

5.4 Rullaava budjetointi

Rullaavan budjetoinnin on sanottu korvaavan perinteisen budjetoinnin. Rullaavan budjetoinnin käyttöön ottaneiden yritysten edustajat kertovat johtamistavan muuttuneen merkittävästi siirryttäessä rullaavaan budjetointiin. (Åkerberg 2006, 58.) Rullaavassa budjetoinnissa budjettia suunnitellaan vuoden aikana joko kuukausittain, neljännesvuosittain tai puolivuositain. Rullaavan budjetoinnin yhteydessä puhutaan myös rullaavasta ennustamisesta, jonka taustalla käytetään normaalin tilikauden pituista budjettia. Rullaava ennustaminen nopeuttaa budjetin laatimista seuraavalle tilikaudelle. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

Rullaava budjetointi on hyvä siinä mielessä että, sitä on helppoa muotoilla yrityksen taloudellisen tilanteen vaihteluiden mukaan, se ei vanhene samoin tavoin kun perinteinen budjetointi, joka lyödään lukkoon koko tilikauden ajaksi. Kun rullaavaa budjetointia käytetään oikein, määritetään budjetin kauden pituus sen mittaiseksi, että johdon on helppoa reagoida yrityksen tilanteen muutoksiin. Riittävän lyhyt jakso mahdollistaa talouden realistisen suunnittelun. (Åkerberg 2006, 74.)

6 BUDJETTI

Budjetti on organisaatiolle laadittu toimintasuunnitelma, joka sisältää jonakin aikajaksolla toteutettavan taloudellisesti mahdollisimman edullisen tavan saavuttaa mahdollisimman suuri tulos. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 226.)

Budjetti määrittää operatiiviset keinot, joilla pystytään saavuttamaan strategiset tavoitteet, täten se mahdollistaa organisaation menestymisen seuraavana vuonna sekä sitä seuraavina vuosina. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.)

Budjetti laaditaan yleensä vuoden pituiseksi ajaksi, se kulkee monesti yrityksen tilikauden mukaisesti. Budjetin laatimisella on olennainen merkitys yrityksen menestykselle ja kehitykselle, se pakottaa yrityksen johdon pysähtymään ja miettimään edes kerran vuodessa liiketoiminnan taloudellista kulkusuuntaa. Budjetin tehtävät ovat toiminnan suunnittelu, seuraaminen ja koordinointi. Tarkoin ja realistisesti laadittu budjetti on yritystoiminnan kehityksen kulmakivi. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.)

Budjetin laatiminen voi motivoida ihmisiä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta budjetin laatiminen on hyvä tapa antaa eri osastojen esimiehille mahdollisuus osallistua työnsä kehitykseen ja suunnitteluun sekä asettamaan yritykselle yhteisiä tavoitteita, joihin on helppoa sitoutua. Ylempi johto voi antaa osastojen esimiehille haasteen budjetoinnin muodossa, sillä jos budjetti määritellään ylhäältä käsin, voi se osoittautua uhkaksi eikä haasteeksi. (Drury 2008, 356)

Organisaation voi myös toimia ilman budjettia, tällöin on käytössä oltava jokin muu keino toimia taloudellisesti. Taloudellisessa johtamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen tuloskorttia eli Balanced Scorecardia. BSC:n käyttämien vaatii talousjohtolta määrittää toimintaa mittaavat mittarit ja tunnusluvut. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

6.1 Vuosibudjetti

Vuosibudjetti jaetaan budjettikauden pituuden mukaan pienimpiin osiin: kuukausibudjeteiksi, neljännesbudjeteiksi ja puolivuotisbudjeteiksi. Vuosibudjetin jakamiseen on syynä taloudellisen tilanteen vaivattomampi tarkkaileminen. Vuosibudjetti on tavoitelaskelmana lyhytaikainen. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 230.)

6.2 Kehysbudjetti

Kehysbudjetti laaditaan seuraavien lähivuosien toiminnan perusteella. Budjettikausi voi vaihdella kahdesta kolmeen vuoteen, eli se on keskipitkän aikavälin budjetti. Kehysbudjetissa voidaan yleensä määrittää vain rahoitus- ja tulossuunnitelma, jotka perustuvat suuntaa-antaviin myynti- sekä kustannusarvioihin. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 230.)

Kehysbudjettia ei voida laatia yhtä tarkasti kuin vuosibudjettia, sillä liiketoiminnassa kaksikin vuotta on pitkä aika, jolloin yrityksessä voi tapahtua radikaaleja muutoksia esimerkiksi yritysten fuusioitumista. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 230.)

6.3 Strateginen suunnittelu eli pitkänajan budjetti

Usean vuoden päähän ajoittuva toiminta edellytysten kartoittaminen tapahtuu suurissa yrityksissä yleensä vuosibudjettien yhteydessä. Pienissä yrityksissä pitkäntähtäimen suunnitelmien säännönmukainen vuosittainen tekeminen ei ole niin tarpeellista, sillä strategiset suunnitelmat otetaan esiin yleensä vasta suurten muutosten kuten kalliiden investointien yhteydessä. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 231.)

7 OSA- JA PÄÄBUDJETIT

Osabudjettien määrä vaihtelee yrityksittäin, esimerkiksi yritys, joka tuottaa konsultointipalveluja, ei tarvitse varastobudjettia. (Alhola & Lauslahti 2005, 106.) Yrityksen osabudjeteista muodostuu yrityksen kattavat pääbudjetit. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 231.) Kokooma- eli pääbudjetit saavat arvonsa pääasiallisesti eri osabudjeteista. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja taselaskelma. (Alhola & Lauslahti 2005, 117.)

7.1 Myyntibudjetti

Yrityksen budjetointi aloitetaan yleensä myyntibudjetin laatimisesta. Budjetointi aloitetaan myyntibudjetista, sillä myyntiin panostetaan yleensä eniten ja se vaikuttaa yrityksen muihin toimintoihin kuten markkinointiin. Kun myyntiä halutaan lisätä, markkinointikin lisääntyy, täten markkinointikustannusbudjettia on muokattava. (Alhola & Lauslahti 2005, 106.)

Myyntibudjetin suunnittelu vaatii kiinnittämään huomiota tähänhetkiseen myyntiin sekä ennustamaan tulevaisuuden myyntitrendit. Myyntibudjetointiin vaikuttavat muun muassa hinnoittelu ja sen kehitys, asiakkaiden taloudellinen tilanne, asiakasvalinnat, tuotevalinnat ja myynnin trendi eli suunta. (Alhola & Lauslahti 2005, 108.)

7.2 Ostobudjetti

Myynti ja varastointi vaikuttavat ostobudjettiin. Yritys ei voi aina myydä kaikkea ostamaansa heti. Kun yritys joutuu ostamaan varastoon, ostojen määrä kasvaa ja rahoi-

tusta tarvitaan enemmän. Myynnin vähentyessä sekä varastojen pienentyessä ostobudjetti pienenee ja tällöin rahoitustilanne paranee. Ostobudjetilla on siis yhteys rahoitusbudjettiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.)

7.3 Markkinointikustannusbudjetti

Markkinoinnin budjetilla ja myyntien budjetoinnilla on suuri vaikutus toisiinsa. Markkinointi on keino lisätä myyntiä, kun myyntibudjetti kasvaa myös markkinointikustannusbudjetti suurenee. Markkinointikustannusbudjetin eriä ovat esimerkiksi mainonta, markkinointi materiaali, sponsorointi, tapahtumat, markkinointihenkilöstö sekä tietotekniikan kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2005, 112.)

7.4 Hallintobudjetti

Hallintobudjetti sisältää muun muassa johdon, konttoritoiminnan, tietotekniikan ja henkilöstön aiheuttamat kustannukset. Hallintokustannukset ovat yleensä kiinteitä. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 231.) Yrityksen kehittyessä hallintobudjetti suurenee; henkilöstön lisääntyminen lisää palkkakustannuksia ja uusien asiakkuuksien solmiminen lisää konttorin ja tietotekniikan kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2005, 115.)

7.5 Investointibudjetti

Investointibudjetti liittyy kehysbudjettiin ja strategiseen pitkänajan budjettiin. Investoinnit ovat suuria hankintoja, joilla on vaikutus useaan budjettikauteen, joten budjetoinnista vastuussa olevat tahot joutuvat vuosittain määrittelemään investoinneista aiheutuvat kustannukset rahoitusbudjettia varten. Investointibudjetti voi sisältää myös lyhyempiaikaisia hankintoja kuten konttorikonehankintoja. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 235.)

7.6 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti sisältää yrityksen tuotot ja kustannukset. Tulosbudjetti näyttää yrityksen tuloksen muodostumisen, joten sen avulla yrityksen budjetoinnista vastuussa olevat tahot voivat suunnitella ja johtaa liiketoiminnan kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti

2005, 117.)

7.7 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetti varmistaa yrityksen rahoituksen riittävyyden ja maksimoi rahavarojen hyödyllisen käytön. Yrityksen maksuvalmiuden eli likvidien varojen tuoton maksimointi ja korkokulujen minimointi on eräs rahoitusbudjetin tärkeimmistä tehtävistä. Rahoitusbudjetti kokoaa yhteen kaikki budjettikauden kassaan maksut ja kassasta maksut, nämä arvot saadaan osabudjeteista. Rahavarat ovat yleensä se tekijä joka rajoittaa yrityksen liiketoimintaa, joten on tärkeää johtaa rahoitusbudjetin osa-alueita; minimoida asiakkaiden maksuajat, neuvotella yrityksiltä ostettujen hyödykkeiden maksuajat mahdollisimman pitkiksi matalalla korolla ja ajoittaa investoinnit, niin etteivät ne aiheuta yritykselle maksuvaikeuksia ja turhia korkomenoja. (Alhola & Lauslahti 2005, 118.)

7.8 Taselaskelma

Ennakoidun taselaskelman tiedot saadaan eri osabudjeteista sekä tulos- ja rahoitusbudjetista. Taseen vastaavaa-puolella esiintyy: investoinnit poistoihin, vaihto-omaisuus, myyntisaamiset, siirtosaamiset sekä rahat ja pankkisaamiset. Vastattavaa puolella esiintyy: tilikauden voitto, jaettavat osingot, pääomien palautukset, osakeannit, lainat sekä siirto- ja ostovelat. (Alhola & Lauslahti 2005, 118.)

8 KOUVOLAN LÄÄKÄRIASEMA KY

Kouvolan Lääkäriasema on tarjonnut laadukkaita terveydenhuollonpalveluja jo vuodesta 1975 asti. Yrityksen asiakkaina ovat sekä yritykset että yksityishenkilöt, asiakkaita on noin 6000 henkilöä ja 400 yritystä. (Kouvolan Lääkäriaseman verkkosivut 2010)

Yrityksen tavoitteena on ollut jo perustamisvaiheesta asti kehittää työterveyshuoltoa sekä erikoislääkäripalveluja verkostoitumalla hyvien yhteistyökumppanien kanssa. Yrityksen vahvuuksia ovat ammattitaitoisen henkilökunnan lisäksi palvelujen nopea saatavuus ja joustavuus. Yritys toimii kahdessa toimipaikassa Kouvolan keskustassa

Kauppalankadulla sekä Käpylässä Väinöläntiellä. (Kouvolaan Lääkäriaseman verkkosivut 2010)

8.1 Budjetin luominen

Budjetti luodaan aikaisempien tilikausien tietojen mukaan. Käytän tässä tulospudjetoinnissa yrityksen tuloslaskelman tilikausia 2009–2010 vuoden 2011 budjetin luomiseen. Arvoja verrataan aikaisempien tilikausien kesken, joiden avulla saadaan suunta taloudelliselle kehitykselle, jonka avulla uusi budjetti voidaan luoda. Tulevan budjetin arvot saadaan laskemalla kahden aikaisemman tilikauden arvojen prosentuaalinen muutos.

Koska työn toimeksiantaja on terveysalalla toimiva henkilöyrittäjä, eivät yhtiömiehet halua työssä käytettävän oikeita tuloslaskelman lukuja, joten käytän työssä keksittyjä arvoja. Nämä arvot kuitenkin vastaavat likimäärin oikeita arvoja, joten tulospudjetti antaa suuntaa-antavan kuvan tulospudjetoinnista.

8.2 Myyntibudjetin luominen

Myyntibudjetti sisältää kaikki yrityksen saamat tulot. Tuloja ovat yleiset myyntitulot; muun muassa lääkärin palveluista saadut palkkiot, laboratoriotulot, fysikaalisen hoidon tulot sekä muut erillispalvelut. Myyntibudjetti pitää sisällään myös muita liiketoiminnan tuloja kuten vuokratuloja. Myyntibudjetissa on yhdistelty eri tulotilejä, kuten fysikaalisten palvelujen osalta, jotta budjetista tulisi tiiviimpi. Seuraavasta taulukosta näemme, kuinka esimerkiksi lääkäripalkkioiden tili budjetoidaan.

Taulukko 1. Ote myyntituotoista

2009	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Myyntituotot				
<i>Yleiset myyntitilit</i>				
3004 Lääkäripalkkiot/lääkärit muut	155485	190096	156711	228733

2010	1.nelj.	Tot. %	2.nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Myyntituotot								
<i>Yleiset myyntitilit</i>								
3004 Lääkäripalkkiot/lääkärit muut	197800	127,21 %	231535	121,80 %	145545	92,87 %	268500	117,39 %

2011	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Myyntituotot				
<i>Yleiset myyntitilit</i>				
3004 Lääkäripalkkiot/lääkärit muut	251631	282007	135175	315181

Lääkäripalkkioiden vuoden 2009 lukuja verrataan vuosineljänneksittäin vuoden 2010 toteutuneisiin lukuihin ja lasketaan niiden prosentuaalinen muutos. Esimerkiksi ensimmäinen neljännes lasketaan: $197\,800 \text{ €} / 155\,485 \text{ E} * 100 = 127,21 \text{ \%}$. Saadulla prosentilla kerrotaan vuoden 2010 toteutunut luku: $127,21 \text{ \%} * 197\,800 \text{ €} = 251\,631 \text{ €}$. Näin 2011 ensimmäisellä neljänneksellä lääkäripalkkiot ovat 251 631 euroa. Koko myyntibudjetti löytyy liitteestä 1. (Taulukko 4. Myyntibudjetit)

8.3 Ostobudjetin luominen

Ostobudjetissa esiintyy kaikki tilikauden aikana tapahtuvat ostot, niin konkreettiset tuotteet kuin palvelut. Ostoja ovat aine- ja tavaraostot, ulkopuolisilta alihankkijoilta hankitut terveydenhuoltopalvelut. Myös myynti- ja luottotappiot sisältyvät ostobudjettiin. Myös ostobudjetissa on joitakin eriä yhdistelty tiiviimmän ja helppolukuisemman budjetin aikaan saamiseksi. Ostobudjetti luodaan samaan tapaan kuin myyntibudjetti.

Taulukko 2. Ote ostokuluista

2009	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Muuttuvat kulut				
<i>Aine- tarvike- ja tavara ostot</i>				
4004 Ostot laboratorio	-8984	-7381	-9156	-8486

2010	1.nelj.	Tot. %	2.nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Muuttuvat kulut								
<i>Aine- tarvike- ja tavara ostot</i>								
4004 Ostot laboratorio	-7780	86,60 %	-17084	231,46 %	-8621	94,16 %	-7948	93,66 %

2011	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Muuttuvat kulut				
<i>Aine- tarvike- ja tavara ostot</i>				
4004 Ostot laboratorio	-6737	-39542	-8117	-7444

Laboratorion ostojen vuoden 2011 budjetti saadaan aikaan kuten myyntibudjetissakin laskemalla vuoden 2009 ja 2010 arvojen prosentuaalinen muutos ja kertomalla se vuoden 2010 toteutuneella arvolla. Ostobudjetoinnin taulukot löytyvät liitteestä 2. (Taulukko 5. Ostobudjetit)

8.4 Markkinointibudjetin luominen

Markkinointibudjetti käsittää kaikki myyntiä edistävät kulut. Myyntiä edistäviä kuluja ovat edustuskulut: kuten yrityslahjat ja yrityslounaat, sekä markkinointikulut, kuten ilmoitusmainonta ja asiakaslehdet sekä toimipaikkojen sisustus. Markkinointibudjetilla on tapana lisätä myyntiä, joten tämä näkyy myös budjetissa myynnin kasvuna.

Koska kaikkien osabudjettien laskeminen tapahtuu samalla tavalla prosentuaalisena muutoksena edellisiin tilikausiin verrattuna, en näytä esimerkkiä, markkinointibudjetista. Markkinointibudjetti löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 3. (Taulukko 6. Markkinointibudjetit)

8.5 Hallintobudjetin luominen

Hallintobudjetti on osabudjeteista laajin. Hallintobudjetti sisältää kiinteitä ja muuttuvia kuluja. Kiinteitä kuluja ovat lähinnä tasa-ajoin koituvat kulut eli palkka- ja vakuutuskulut. Muuttuvia kuluja ovat muun muassa hallinto-, koulutus-, matka- ja toimitilakulut. Hallintobudjettiin voidaan liittää myös vapaaehtoiset kulut, kuten henkilökunnan virkistys- ja lahjakulut. Hallintobudjetin viimeisellä neljänneksellä näkyvät tilikauden suunnitelman mukaiset poistot. Hallintobudjetissakin budjettitaulukon luominen tapahtuu samalla tavalla kuin muissa osabudjeteissa. Hallintobudjetti löytyy liitteestä 4. (Taulukko 7. Hallintobudjetit)

8.6 Rahoitustuotto ja kulubudjetin luominen

Rahoitustuotto ja kulubudjettiin sisällytetään rahoituksesta ja koroista muodostuvat tuotot ja kulut. Tuottoja ovat osinkotuotot, korkotuotot myyntisaamisista sekä muut korkotuotot. Kuluja ovat korkokulut osamaksuista ja luotoista. Rahoitustuotto ja kulubudjetti kuten muutkin osabudjetit muodostuvat kahden edellisen tilikauden arvojen prosentuaalisen muutoksen ja viimeisimmän tilikauden arvojen perusteella. Rahoitustuotto ja kulubudjetti löytyvät liitteestä 5. (Taulukko 8. Rahoitustuotot ja kulubudjetit)

8.7 Tulosbudjetin luominen

Tulosbudjetti tehdään tuloslaskelman muotoon. Tulosbudjetti kokoa yhteensä kaikki osabudjetit. Osabudjetteja ovat myynti- ja ostobudjetit sekä markkinointi- ja hallinto- budjetit. Myös rahoitustuotto ja kulubudjetti lisätään tulosbudjettiin. Tulosbudjettiin muodostetaan osabudjeteista tuloslaskelman muotoon.

Liitteessä 6 käy ilmi luotu vuoden 2011 tulosbudjetti sekä vuoden 2010 toteutunut tulosbudjetti ja vuoden 2009 perusteella luotu 2010 tulosbudjetti. Esimerkki tulosbudjetista, siihen on kerätty arvot osabudjeteista. Tuotot muodostuvat yleisistä myyntituotoista ja muista tuotoista, kuten vuokratuotoista. Tuotoista vähennetään myyntikulut ja luottotappiot sekä muuttuvat kulut, jotka muodostuvat muun muassa tavaraostoista, näin saadaan myyntikate. Myyntikatteesta poistetaan kiinteät kulut sekä muut liiketoiminnan kulut, jolloin saadaan liikevoitto. Kun liikevoitosta poistetaan poistot ja arvonalennukset saadaan käyttökate. Lopuksi tilikauden tulos muodostuu, kun käyttökatteeseen lisätään korko- ja rahoitustuotot muilta ja vähennetään korkokulut ja rahoituskulut muille. Tulosbudjetit löytyvät liitteestä 6. (Taulukko 9. Tulosbudjetit)

Taulukko 3. Tulosbudjetti 2011

2011 Tulosbudjetti	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.	Vuosi
MYYNTITUOTOT					
Yleiset myyntitilit	823233	872036	574710	922271	3192249
LIKEVAIHTO	823233	872036	574710	922271	3192249
LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT					
Myyntivoitot pysyvistä vastaavista	0	0	0	0	0
Vuokratuotot	6733	5622	4452	11346	28154
Palkkiot ja korvaukset	1766	1729	1499	752	5746
Muut tuotot	4498	1802	267	200	6766
MUUTTUVAT KULUT					
Aine- tarville- ja tavara ostot	-17593	-46978	-20628	-27944	-113144
Varastojen lisäys/vähennys	3200	6000	5000	7253	21453
Ulkopuoliset palvelut	-307832	-298790	-287905	-266627	-1161154
Muut ulkopuoliset palvelut	-27858	-48632	-21064	-54542	-152097
MUUT MUUTTUVAT KULUT					
Myyntikulut	-308	-590	-480	-430	-1808
Luottotappiot	-43	-1865	-6	-1545	-3460
MYYNTIKATE	485796	490331	255844	590734	1822704
KIINTEÄT KULUT					
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	-220486	-164436	-146737	-142595	-674255
Osakkaiden ja omaisten palkat	-360	-360	-360	-243387	-244467
Eläkekulut	-28671	-32694	-59356	3617	-117104
Muut henkilöstösivukulut	-21036	-8720	-4041	-11290	-45087
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT					
Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut	-24441	-13541	-8417	-5401	-51800
Toimitilakulut	-31640	-30903	-29165	-28678	-120386

Kone- ja kalustokulut	-27379	-56643	-17770	-10764	-112555
Matkakulut	-4584	-3580	-2795	-4155	-15114
Edustuskulut	-5874	-6326	-1185	-6521	-19906
Markkinointikulut	-12857	-25338	-8148	-10482	-56826
Tutkimus- ja kehityskulut	-526	-101	-2914	-2379	-5920
Hallintokulut	-48847	-40988	-13278	-28941	-132054
LIIKEVOITTO	59094	106702	-38324	99756	227228
POISTOT JA ARVONALENNUKSET					
Suunnitelman mukaiset poistot	0	0	0	-70088	-70088
KÄYTTÖKATE	59094	106702	-38324	29668	157141
RAHOITUSTOTOT JA -KULUT					
Muut korko- ja rahoitustuotot muilta	1222	54	287	242	1805
Korkokulut ja muut rahoituskulut muille	-206	-135	-223	-434	-999
TILIKAUDEN TULOS	60109	106621	-38260	29476	157946

9 YHTEENVETO

Yrityksen kannattava ja tuloskehityksellinen liiketoiminta vaatii suunnittelua. Tuloksellisen liiketoiminnan suunnitteleminen henkilöyrityksissä jää käsittääkseni usein tekemättä ajan puutteen takia, joskus syynä voi olla budjetoinnin tekemisen vaativuuden yliarvioiminen.

Budjetointi ei ole periaatteessa vaikeaa, se voidaan toteuttaa käytännössä tulevaisuuden ennustamista katsomalla menneisyyteen. Tulosbudjetointi on helppoa toteuttaa edellisten tilikausien lukuja vertailemalla. Työvälineenä voidaan käyttää yksinkertaisesti taulukkolaskentaohjelmaa, johon luodaan budjetointipohja entisten tilitetietojen avulla. Budjetointipohjaa voidaan päivittää lisäämällä siihen uudet arvot, joiden perusteella valmiiksi asetetut kaavat laskevat seuraavan kauden budjettiehdotuksen. Näinkin yksinkertainen budjetointiohjelma auttaa yrityksen taloudesta vastaavaa tahoa talouden suunnan määrittämisessä. Budjetointi ei ole niin vaikeaa, kuin sen luullaan olevan, suurin syy budjetoinnin karttamiseen on siihen vaadittavan ajan puute.

Työ on vastaa mielestäni alkuperäistä ideaani työstä. Työtä olisi toki voinut laajentaa käsittämään ja erittelemään muitakin yrityksen taloudellisia osa-alueita. Investointibudjetti olisi voitu lisätä kokonaisuuteen, se olisi voinut sisältää suuremmat laitteistohankinnat. Yrityksen varallisuuden tarkkailun lisääminen budjettiin olisi myös ollut mahdollinen lisäosio työhön, tämä olisi voitu toteuttaa rahavirtoja seuraavan rahoitusbudjetin avulla.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy.

Drury, C. 2008. Management and cost accounting. London: Cengage Learning.

Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kouvolan Lääkäriasema Ky Tuloslaskelma 2009-2010.

Kouvolan Lääkäriaseman verkkosivut 2010

Saatavissa: <http://www.kouvolanlaakariasema.fi/> [viitattu 5.9.2010].

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Osuustoiminta-lehti 4/2002

Saatavissa: http://www.pellervo.fi/otlehti/ot4_02/haikio.htm [viitattu 10.12.2010].

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Taulukko 4. Myyntibudjetit

MYyntIBUDJETTI 2010 2009 PERUSTEELLA

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Myyntituotot				
<i>Yleiset myyntitilit</i>				
3004 Lääkäripalkkiot/lääkärit muut	155485	190096	156711	228733
3005 Yks.vast.otto/Laboratoriotulot	38791	37154	27857	44992
3006 Yks.vast.otto/tst/polikl/lääk.tut	14502	14798	14563	15761
3007 Yks.vast.otto/sair.hoit./toimenp	6962	9938	11563	13819
3014-3019 Yhtiömiehet yhteensä	143633	157672	101191	104890
3024 TTH/fysikaalinen hoito	2755	3320	1340	1963
3025 TTH/laboratoriotulot	115290	138801	109342	158708
3026 TTH/yle/tst/poli/lt	44402	10927	46702	10310
3027 TTH/sair.h/toim/roko	72009	83188	55932	88455
3033 Ulkop. rtg ja mg-kuvaustuotot	325	447	1095	221
3035-3036 & 3044-3045 Fysiot.	29550	33111	26174	30339
3037 Muut erillispalk/Röntgen	38223	47393	38564	48645
3038 Kela	-6539	1422	5106	2011
3039 Kela maksukertapalkkio	774	1182	1084	1171
Liiketoiminnan muut tuotot				
<i>Myyntivoitot pysyvistä vastaavista</i>				
3654 Käyttöomaisuuden myyntivoitot	0	0	0	0
<i>Vuokratuotot</i>				
3754 Terveystalo/Jaett.kulut	152	127	152	100
3784 Rtg/jaettavat kulut	5091	5513	2576	20085
<i>Palkkiot ja korvaukset</i>				
3924 Palkkatulot/Rtg:ltä	1035	1426	1225	1329
<i>Muut tuotot</i>				
3994 Muut liiketoiminnan muut tuotot	4502	4765	150	200

TOTEUTUNUT 2010

	1.nelj.	Tot. %	2.nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Myyntituotot								
<i>Yleiset myyntitilit</i>								
3004 Lääkäripalkkiot/lääkärit muut	197800	127,21 %	231535	121,80 %	145545	92,87 %	268500	117,39 %
3005 Yks.vast.otto/Laboratoriotulot	40650	104,79 %	42147	113,44 %	31752	113,98 %	54350	120,80 %
3006 Yks.vast.otto/tst/polikl/lääk.tut	14800	102,05 %	15531	104,95 %	14062	96,56 %	14744	93,55 %
3007 Yks.vast.otto/sair.hoit./toimenp	9500	136,46 %	9250	93,08 %	11636	100,63 %	11840	85,68 %
3014-3019 Yhtiömiehet yhteensä	147200	102,48 %	162590	103,12 %	90283	89,22 %	110630	105,47 %
3024 TTH/fysikaalinen hoito	2466	89,51 %	2528	76,14 %	1503	112,16 %	2538	129,29 %
3025 TTH/laboratoriotulot	128690	111,62 %	150420	108,37 %	106951	97,81 %	157915	99,50 %
3026 TTH/yle/tst/polikli	43800	98,64 %	8050	73,67 %	43524	93,20 %	13235	128,37 %
3027 TTH/sair.h/toim/roko	78500	109,01 %	94500	113,60 %	61676	110,27 %	108400	122,55 %
3033 Ulkop. rtg ja mg-kuvaustuotot	265	81,54 %	585	130,87 %	1531	139,82 %	195	88,24 %
3035-3036 & 3044-3045 Fysiot.	33100	112,01 %	29211	88,22 %	31980	122,18 %	32325	106,55 %
3037 Muut erillispalk/Röntgen	40561	106,12 %	44500	93,90 %	37734	97,85 %	50260	103,32 %
3038 Kela	-6147	94,01 %	1610	113,22 %	4044	79,20 %	2400	119,34 %
3039 Kela maksukertapalkkio	829	107,11 %	1233	104,31 %	1185	109,32 %	1170	99,91 %
Liiketoiminnan muut tuotot								
<i>Myyntivoitot pysyvistä vastaavista</i>								
3654 Käyttöomaisuuden myyntivoitot	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
<i>Vuokratuotot</i>								
3754 Terveystalo/Jaett.kulut	100	65,79 %	100	78,74 %	114	75,00 %	120	120,00 %
3784 Rtg/jaettavat kulut	5826	114,44 %	5528	100,27 %	3354	130,20 %	15000	74,68 %
<i>Palkkiot ja korvaukset</i>								
3924 Palkkatulot/Rtg:ltä	1352	130,63 %	1570	110,10 %	1355	110,61 %	1000	75,24 %
<i>Muut tuotot</i>								
3994 Muut liiketoiminnan muut tuotot	4500	99,96 %	2930	61,49 %	200	133,33 %	200	100,00 %

MYyntIBUDJETTI 2011

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Myyntituotot				
<i>Yleiset myyntitilit</i>				
3004 Lääkäripalkkiot/lääkärit muut	251631	282007	135175	315181
3005 Yks.vast.otto/Laboratoriotulot	42598	47811	36192	65654
3006 Yks.vast.otto/tst/polikl/lääk.tut	15104	16300	13578	13793
3007 Yks.vast.otto/sair.hoit./toimenp	12963	8610	11709	10144
3014-3019 Yhtiömiehet yhteensä	150856	167661	80551	116684
3024 TTH/fysikaalinen hoito	2207	1925	1686	3281
3025 TTH/laboratoriotulot	143647	163012	104612	157126
3026 TTH/yle/tst/poli/lt	43206	5930	40562	16990
3027 TTH/sair.h/toim/roko	85576	107350	68010	132842
3033 Ulkop. rtg ja mg-kuvaustuotot	216	766	2141	172
3035-3036 & 3044-3045 Fysiot.	37076	25770	39074	34441
3037 Muut erillispalk/Röntgen	43042	41784	36922	51929
3038 Kela	-5778	1823	3203	2864
3039 Kela maksukertapalkkio	888	1286	1295	1169
Liiketoiminnan muut tuotot				
<i>Myyntivoitot pysyvistä vastaavista</i>				
3654 Käyttöomaisuuden myyntivoitot	0	0	0	0
<i>Vuokratuotot</i>				
3754 Terveystalo/Jaett.kulut	66	79	86	144
3784 Rtg/jaettavat kulut	6667	5543	4367	11202
<i>Palkkiot ja korvaukset</i>				
3924 Palkkatulot/Rtg:ltä	1766	1729	1499	752
<i>Muut tuotot</i>				
3994 Muut liiketoiminnan muut tuotot	4498	1802	267	200

Taulukko 5. Ostobudjetit

OSTOBUDJETTI 2010 2009 PERUSTEELLA

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Muuttuvat kulut				
<i>Aine- tarvike- ja tavara ostot</i>				
4004 Ostot laboratorio	-8984	-7381	-9156	-8486
4014 Ostot muut	-11290	-13310	-10136	-15167
4024 Työkalut ja välineet	-135	-200	-593	-681
4034 Varhaiskuntoutus + koulutus	-37	-394	-15	-191
<i>Varastojen lisäys/vähennys</i>				
4404 Aine- ja tarvikevaraston muutos	5000	6000	5000	19525
<i>Ulkopuoliset palvelut</i>				
4454 Alihank./lääkärit muut	-124336	-144140	-121324	-179960
4455 Alihank. Terveystalo	-120	-50	-260	-50
4456-4457 & 4464-4469 Alihank. Fysiot.	-20894	-24775	-19858	-22565
4458 Alihank./Röntgen	-36704	-46650	-36796	-47108
4460 Alihank./Labra	-10000	-12000	-9000	-10000
<i>Muut ulkopuoliset palvelut</i>				
4494 Ulkop. Alihank./muut	-11128	-14339	-2507	-12490
4495 Ulkop. Alihank./laborat.	-14147	-16092	-18660	-29107
4496 Ulkop. Alihank./TTH+fys.	-2573	-3588	-1024	-2346
4497 Ulkop. Alihank./kuljetuspalvelut	-1284	-1280	-1341	-1387
Muut muuttuvat kulut				
<i>Myyntikulut</i>				
8014 Luottokorttiprovisiot	-146	-204	-190	-261
<i>Luottotappiot</i>				
8704 Myynnin luottotappiot	-58	-2364	-100	-1000

TOTEUTUNUT 2010

	1.nelj.	Tot. %	2.nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Muuttuvat kulut								
<i>Aine- tarvike- ja tavara ostot</i>								
4004 Ostot laboratorio	-7780	86,60 %	-17084	231,46 %	-8621	94,16 %	-7948	93,66 %
4014 Ostot muut	-10850	96,10 %	-9520	71,53 %	-10323	101,84 %	-17240	113,67 %
4024 Työkalut ja välineet	-200	148,15 %	-200	100,00 %	-1075	181,28 %	-747	109,69 %
4034 Varhaiskuntoutus + koulutus	-70	189,19 %	-410	104,06 %	-27	180,00 %	-127	66,49 %
<i>Varastojen lisäys/vähennys</i>								
4404 Aine- ja tarvikevaraston muutos	4000	80,00 %	6000	100,00 %	5000	100,00 %	11900	60,95 %
<i>Ulkopuoliset palvelut</i>								
4454 Alihank./lääkärit muut	-164650	132,42 %	-181456	125,89 %	-155101	127,84 %	-178000	98,91 %
4455 Alihank. Terveystalo	-100	83,33 %	-50	100,00 %	-160	61,54 %	-80	160,00 %
4456-4457 & 4464-4469 Alihank. Fysiot.	-25640	122,71 %	-22661	91,47 %	-28450	143,27 %	-23457	103,95 %
4458 Alihank./Röntgen	-40600	110,61 %	-42123	90,30 %	-35163	95,56 %	-46386	98,47 %
4460 Alihank./Labra	-11550	115,50 %	-11770	98,08 %	-11682	129,80 %	-14275	142,75 %
<i>Muut ulkopuoliset palvelut</i>								
4494 Ulkop. Alihank./muut	-8685	78,05 %	-17740	123,72 %	-4574	182,45 %	-20515	164,25 %
4495 Ulkop. Alihank./laborat.	-15159	107,15 %	-19710	122,48 %	-12112	64,91 %	-21264	73,05 %
4496 Ulkop. Alihank./TTH+fys.	-2771	107,70 %	-1930	53,79 %	-1700	166,02 %	-2842	121,14 %
4497 Ulkop. Alihank./kuljetuspalvelut	-1542	120,09 %	-1388	108,44 %	-1652	123,19 %	-1610	116,08 %
Muut muuttuvat kulut								
<i>Myyntikulut</i>								
8014 Luottokorttiprovisiot	-212	145,21 %	-347	170,10 %	-302	158,95 %	-335	128,35 %
<i>Luottotappiot</i>								
8704 Myynnin luottotappiot	-50	86,21 %	-2100	88,83 %	-25	25,00 %	-1243	124,30 %

OSTOBUDJETTI 2011

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Muuttuvat kulut				
<i>Aine- tarvike- ja tavara ostot</i>				
4004 Ostot laboratorio	-6737	-39542	-8117	-7444
4014 Ostot muut	-10427	-6809	-10513	-19596
4024 Työkalut ja välineet	-296	-200	-1949	-819
4034 Varhaiskuntoutus + koulutus	-132	-427	-49	-84
<i>Varastojen lisäys/vähennys</i>				
4404 Aine- ja tarvikevaraston muutos	3200	6000	5000	7253
<i>Ulkopuoliset palvelut</i>				
4454 Alihank./lääkärit muut	-218035	-228433	-198282	-176061
4455 Alihank. Terveystalo	-83	-50	-98	-128
4456-4457 & 4464-4469 Alihank. Fysiot.	-31464	-20727	-40760	-24384
4458 Alihank./Röntgen	-44910	-38035	-33602	-45676
4460 Alihank./Labra	-13340	-11544	-15163	-20378
<i>Muut ulkopuoliset palvelut</i>				
4494 Ulkop. Alihank./muut	-6778	-21948	-8345	-33696
4495 Ulkop. Alihank./laborat.	-16243	-24141	-7862	-15534
4496 Ulkop. Alihank./TTH+fys.	-2984	-1038	-2822	-3443
4497 Ulkop. Alihank./kuljetuspalvelut	-1852	-1505	-2035	-1869
Muut muuttuvat kulut				
<i>Myyntikulut</i>				
8014 Luottokorttiprovisiot	-308	-590	-480	-430
<i>Luottotappiot</i>				
8704 Myynnin luottotappiot	-43	-1865	-6	-1545

Taulukko 6. Markkinointibudjetit

MARKKINOINTIBUDJETTI 2010 2009 PERUSTEELLA

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Markkinointi- ja edustuskulut				
<i>Edustuskulut</i>				
7964 Edustuslahjat	-2407	-300	-214	-52
7994 Muut edustuskulut	-1122	-4494	-530	-3048
<i>Markkinointikulut</i>				
8074 Ilmoitusmainonta	-3928	-8043	-2385	-5230
8184 Asiakaslehdet, viihde	-434	-414	-77	-346
8204 Somisteet, kukat	-630	-673	-817	-715
8234 Muut markkinointikulut	-1278	-1130	-292	-1006
8254 Markka./yhteistyösopimus	-1900	-2126	-3000	-394

TOTEUTUNUT 2010

	1.nelj.	Tot. %	2.nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Markkinointi- ja edustuskulut								
<i>Edustuskulut</i>								
7964 Edustuslahjat	-3152	130,95 %	-150	50,00 %	-242	113,08 %	-45	86,54 %
7994 Muut edustuskulut	-1400	124,78 %	-5300	117,94 %	-695	131,13 %	-4445	145,83 %
<i>Markkinointikulut</i>								
8074 Ilmoitusmainonta	-6000	152,75 %	-6800	84,55 %	-3380	141,72 %	-6568	125,58 %
8184 Asiakaslehdet, viihde	-375	86,41 %	-200	48,31 %	-223	289,61 %	-230	66,47 %
8204 Somisteet, kukat	-584	92,70 %	-870	129,27 %	-1075	131,58 %	-693	96,92 %
8234 Muut markkinointikulut	-960	75,12 %	-4445	393,36 %	-400	136,99 %	-883	87,77 %
8254 Markka./yhteistyösopimus	-2000	105,26 %	-1370	64,44 %	-1500	50,00 %	-500	126,90 %

MARKKINOINTIBUDJETTI 2011

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Markkinointi- ja edustuskulut				
<i>Edustuskulut</i>				
7964 Edustuslahjat	-4128	-75	-274	-39
7994 Muut edustuskulut	-1747	-6251	-911	-6482
<i>Markkinointikulut</i>				
8074 Ilmoitusmainonta	-9165	-5749	-4790	-8248
8184 Asiakaslehdet, viihde	-324	-97	-646	-153
8204 Somisteet, kukat	-541	-1125	-1414	-672
8234 Muut markkinointikulut	-721	-17485	-548	-775
8254 Markka./yhteistyösopimus	-2105	-883	-750	-635

Taulukko 7. Hallintobudjetit

HALLINTOBUDJETTI 2010 2009 PERUSTEELLA

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Kiinteät kulut				
<i>Työntekijöiden palkat ja palkkiot</i>				
5000 Palkat tyel	-100904	-133287	-108470	-142961
5300 Lomapalkat tyel	-17066	-17832	-57273	-18226
5340 Sair.ajan palkat tyel	-6980	-6526	-2750	-7762
5470 Saadut sairaskorvaukset	1168	756	1420	484
<i>Osakkaiden ja omaisten palkat</i>				
5800-5804 Palkat yhtiömiehet	-360	-360	-360	-289360
<i>Eläkekulut</i>				
6100 Yel	-16764	-15222	-28094	35333
6130 Tyel-maksut	-2890	-38516	-33416	-62335
6140 Työntekijäin Tyel-maksut	6906	7320	7925	7835
<i>Muut henkilöstösivukulut</i>				
6300 Sotu-maksut	-4163	-3533	-3339	-9141
6390 Lomapalkkojen sos.kulut	-50	-50	-50	-2000
6400 Tapaturmavakuutusmaksut	-9478	-1000	-450	-760
6410 Työttömyysvakuutusmaksut	-4295	-1165	-50	-100
6420 Työntek. työttömyysvakuutusmaksut	368	315	337	336
6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	-717	-25	-25	-65
6500 Henkivakuutus yhtiömiehet	-2916	-847	-1060	-980
Poistot ja arvonalennukset				
<i>Suunnitelman mukaiset poistot</i>				
6830 Atk-ohjelmat	0	0	0	-7532
6850 Poisto muista pitkävaik. menoista	0	0	0	-610
6860 Poisto rakennuksista ja rakennelmista	0	0	0	-4766
6870 Poisto koneista ja kalustosta	0	0	0	-82647
6890 Rakennustekniset laitteet	0	0	0	-11
Liiketoiminnan muut kulut				
<i>Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut</i>				
7024 Virkistys- ja harrastustoiminta	-850	-720	-2625	-500
7054 Työterveyshuolto	-3391	-2825	-7096	-5894
7064 Saadut kela korvaukset	-50	-89	-50	5800
7114 Työp. Henkilöstökulut	-559	-122	-554	-215
7124 Työvaatteet	-32	-1340	-1033	-322
7134 Työasustahuolto	-486	-667	-682	-1011
7154 Terveysh. ja kuntoutus	-268	-1408	-500	-892
7164 Lahjat henkilökunnalle	-1105	-122	-588	-715
<i>Toimitilakulut</i>				
7224 Vuokrat Manski	-8377	-8394	-8394	-8394
7234 Vuokrat Kotkankallionkatu	-915	-915	-915	-915
7264 Autopaikkavuokrat	-409	-379	-589	-589
7364 Siivous ja puhtaanapito	-10436	-10387	-11367	-10776
7374 Lämmitys	-2306	-1585	-848	-1787
7384 Vesi ja jätevesi	-100	-114	-24	-228
7394 Sähkö ja kaasu	-1500	-1703	-1383	-1923
7424 Kiinteistövero	0	0	0	-814
7434 Korjaukset	-396	-373	-802	-1681
7454 Vuokrah. kunnostus	-131	-117	-250	-101
7464 Vartiointi- ja turvallisuuskulut	-772	-795	-959	-1192
7474 Ympäristöhoito	-873	-524	-2440	-198

<i>Kone- ja kalustokulut</i>				
7564-7594 Autojen kulut	-6981	-5890	-6925	-7433
7664 Atk-tarv. + ohjel. ylläpito	-12862	-9678	-2834	-1653
7724 Kone- ja laitevuokrat	-852	-500	-380	-250
7734 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus	-3332	-2726	-2552	-3325
7744 Kone- ja kalustohakinnat < 3v.	-49	-1247	-399	-893
<i>Matkakulut</i>				
7804 Matkaliput/majoitus	-483	-1598	-1662	-1285
7814 Taksi/parkkimaksut	-1469	-752	-540	-779
7864 Muut matkakulut	-200	-25	-25	-50
7874 Kilometrikorvaukset	-700	-540	-490	-277
7884 Päivärahat	-581	-1180	-331	-652
<i>Tutkimus- ja kehityskulut</i>				
8344 Koulutus	-1306	-7871	-835	-3383
<i>Hallintokulut</i>				
8384 Kirjanpitokulut	-1103	-1868	-1607	-2097
8394 Asiantuntija/tilintarkastus	-634	-2418	-122	-854
8424 Perintä- ja luottotietopalvelut	-55	-58	-292	-457
8454 Ammattikirjat/lehdet	-1560	-500	-440	-395
8484 Jäsenmaksut	-2327	-2123	-160	-510
8504 Tietoliikenne/puhelin	-6638	-7611	-6035	-7939
8514 Puhelinedut	480	480	160	800
8544 Posti- ja lähettikulut	-2419	-2916	-3057	-2458
8564 Rahaliikennekulut	-709	-719	-697	-760
8584 Vastuu- ja potilasvakuutus	-3949	-2135	-623	-538
8624 Toimistotarvikkeet	-5226	-4682	-2481	-2349
8654 Kokous- ja neuvottelukulut	-163	-1002	-394	-581
8684 Muut hallintokulut	-12000	-2500	-165	-500

TOTEUTUNUT 2010

	1.nelj.	Tot. %	2..nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Kiinteät kulut								
<i>Työntekijöiden palkat ja palkkiot</i>								
5000 Palkat tyel	-141515	140,25 %	-132458	99,38 %	-97755	90,12 %	-129452	90,55 %
5300 Lomapalkat tyel	-14954	87,62 %	-20525	115,10 %	-54825	95,73 %	-20126	110,42 %
5340 Sair.ajan palkat tyel	-8915	127,72 %	-7971	122,14 %	-4212	153,16 %	-5650	72,79 %
5470 Saadut sairasvakuutuskorvaukset	1700	145,55 %	650	85,98 %	646	45,49 %	682	140,91 %
<i>Osakkaiden ja omaisten palkat</i>								
5800-5804 Palkat yhtiömiehet	-360	100,00 %	-360	100,00 %	-360	100,00 %	-265380	91,71 %
<i>Eläkekulut</i>								
6100 Yel	-18800	112,15 %	-15492	101,77 %	-28620	101,87 %	40482	114,57 %
6130 Tyel-maksut	-7000	242,21 %	-31444	81,64 %	-35326	105,72 %	-55585	89,17 %
6140 Työntekijäin Tyel-maksut	8043	116,46 %	8000	109,29 %	7525	94,95 %	7300	93,17 %
<i>Muut henkilöstösivukulut</i>								
6300 Sotu-maksut	-3562	85,56 %	-3552	100,54 %	-3489	104,49 %	-9158	100,19 %
6390 Lomapalkkojen sos.kulut	-100	200,00 %	-100	200,00 %	-100	200,00 %	-2090	104,50 %
6400 Tapaturmavakuutusmaksut	-9334	98,48 %	-444	44,40 %	-250	55,56 %	-360	47,37 %
6410 Työttömyysvakuutusmaksut	-4750	110,59 %	-2222	190,73 %	-100	200,00 %	-120	120,00 %
6420 Työntek. työttömyysvakuutusmaksut	553	150,27 %	333	105,71 %	656	194,66 %	586	174,40 %
6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	-689	96,09 %	-25	100,00 %	-25	100,00 %	-25	38,46 %
6500 Henkivakuutus yhtiömiehet	-3200	109,74 %	-844	99,65 %	-1084	102,26 %	-785	80,10 %
Poistot ja arvonalennukset								
<i>Suunnitelman mukaiset poistot</i>								
6830 Atk-ohjelmat	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	-6960	92,41 %
6850 Poisto muista pitkävaik. menoista	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	-600	98,36 %
6860 Poisto rakennuksista ja rakennelmista	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	-9050	189,89 %
6870 Poisto koneista ja kalustosta	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	-61575	74,50 %
6890 Rakennustekniset laitteet	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	-8	72,73 %
Liiketoiminnan muut kulut								
<i>Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut</i>								
7024 Virkistys- ja harrastustoiminta	-1998	235,06 %	-500	69,44 %	-2170	82,67 %	-550	110,00 %
7054 Työterveyshuolto	-6165	181,80 %	-4127	146,09 %	-5756	81,12 %	-8124	137,84 %
7064 Saadut kela korvaukset	-100	200,00 %	-175	196,63 %	-50	100,00 %	7500	129,31 %
7114 Työp. Henkilöstökulut	-135	24,15 %	-150	122,95 %	-370	66,79 %	-400	186,05 %
7124 Työvaatteet	-65	203,13 %	-890	66,42 %	-500	48,40 %	-605	187,89 %
7134 Työasustehuolto	-938	193,00 %	-1000	149,93 %	-768	112,61 %	-850	84,08 %
7154 Terveysh. ja kuntoutus	-200	74,63 %	-2437	173,08 %	-250	50,00 %	-560	62,78 %
7164 Lahjat henkilökunnalle	-2620	237,10 %	-200	163,93 %	-500	85,03 %	-500	69,93 %
<i>Toimitilakulut</i>								
7224 Vuokrat Manski	-8345	99,62 %	-8394	100,00 %	-8400	100,07 %	-8422	100,33 %
7234 Vuokrat Kotkankallionkatu	-1159	126,67 %	-671	73,33 %	-920	100,55 %	-922	100,77 %
7264 Autopaikkavuokrat	-380	92,91 %	-369	97,36 %	-590	100,17 %	-390	66,21 %
7364 Siivous ja puhtaanapito	-10930	104,73 %	-10426	100,38 %	-11600	102,05 %	-11475	106,49 %
7374 Lämmitys	-1786	77,45 %	-2240	141,32 %	-500	58,96 %	-1770	99,05 %
7384 Vesi ja jätevesi	-100	100,00 %	-273	239,49 %	-60	250,00 %	-129	56,58 %
7394 Sähkö ja kaasu	-3000	200,00 %	-1190	69,88 %	-1950	141,00 %	-1814	94,33 %
7424 Kiinteistövero	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	-1019	125,18 %
7434 Korjaukset	-550	138,89 %	-455	121,98 %	-510	63,59 %	-1214	72,22 %
7454 Vuokrah. kunnostus	-200	152,67 %	-40	34,19 %	-630	252,00 %	-195	193,07 %
7464 Vartiointi- ja turvallisuuskulut	-936	121,24 %	-1865	234,59 %	-1120	116,79 %	-543	45,55 %
7474 Ympäristöhoito	-569	65,18 %	-915	174,62 %	-1555	63,73 %	-317	160,10 %

<i>Kone- ja kalustokulut</i>								
7564-7594 Autojen kulut	-7990	114,45 %	-10186	172,94 %	-5800,00	83,75 %	-5780,00	77,76 %
7664 Atk-tarv. + ohjel. ylläpito	-10900	84,75 %	-18480	190,95 %	-4525,00	159,67 %	-2000,00	120,99 %
7724 Kone- ja laitevuokrat	-839	98,47 %	-891	178,20 %	-386,00	101,58 %	-380,00	152,00 %
7734 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus	-5198	156,00 %	-2076	76,16 %	-3555,00	139,30 %	-3110,00	93,53 %
7744 Kone- ja kalustohakinnat < 3v.	-55	112,24 %	-844	67,68 %	-370,00	92,73 %	-569,00	63,72 %
<i>Matkakulut</i>								
7804 Matkaliput/majoitus	-1198	248,03 %	-500	31,29 %	-1573	94,65 %	-845	65,76 %
7814 Taksi/parkkimaksut	-854	58,13 %	-1525	202,79 %	-287	53,15 %	-975	125,16 %
7864 Muut matkakulut	-208	104,00 %	-25	100,00 %	-25	100,00 %	-60	120,00 %
7874 Kilometrikorvaukset	-601	85,86 %	-69	12,78 %	-725	147,96 %	-323	116,61 %
7884 Päivärahat	-472	81,24 %	-592	50,17 %	-136	41,09 %	-1122	172,09 %
<i>Tutkimus- ja kehityskulut</i>								
8344 Koulutus	-829	63,48 %	-890	11,31 %	-1560	186,83 %	-2837	83,86 %
<i>Hallintokulut</i>								
8384 Kirjanpitokulut	-845	76,61 %	-2069	110,76 %	-1075	66,89 %	-2618	124,85 %
8394 Asiantuntija/tilintarkastus	-1122	176,97 %	-2275	94,09 %	-100	81,97 %	-861	100,82 %
8424 Perintä- ja luottotietopalvelut	-50	90,91 %	-112	193,10 %	-374	128,08 %	-95	20,79 %
8454 Ammattikirjat/lehdet	-1730	110,90 %	-990	198,00 %	-513	116,59 %	-674	170,63 %
8484 Jäsenmaksut	-2609	112,12 %	-943	44,42 %	-765	478,13 %	-370	72,55 %
8504 Tietoliikenne/puhelin	-6847	103,15 %	-7728	101,54 %	-4252	70,46 %	-9038	113,84 %
8514 Puhelinedut	320	66,67 %	640	133,33 %	280	175,00 %	500	62,50 %
8544 Posti- ja lähettikulut	-3066	126,75 %	-2618	89,78 %	-2277	74,48 %	-2612	106,27 %
8564 Rahaliikennekulut	-782	110,30 %	-718	99,86 %	-744	106,74 %	-676	88,95 %
8584 Vastuu- ja potilasvakuutus	-3121	79,03 %	-2747	128,67 %	-655	105,14 %	-655	121,75 %
8624 Toimistotarvikkeet	-7352	140,68 %	-3572	76,29 %	-1336	53,85 %	-4050	172,41 %
8654 Kokous- ja neuvottelukulut	-411	252,15 %	-864	86,23 %	-657	166,75 %	-1038	178,66 %
8684 Muut hallintokulut	-13805	115,04 %	-6499	259,96 %	-200	121,21 %	-435	87,00 %

HALLINTOBUDJETTI 2011

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Kiinteät kulut				
<i>Työntekijöiden palkat ja palkkiot</i>				
5000 Palkat tyel	-198471	-131634	-88098	-117220
5300 Lomapalkat tyel	-13103	-23625	-52482	-22224
5340 Sair.ajan palkat tyel	-11386	-9736	-6451	-4113
5470 Saadut sairaskorvaukset	2474	559	294	961
<i>Osakkaiden ja omaisten palkat</i>				
5800-5804 Palkat yhtiömiehet	-360	-360	-360	-243387
<i>Eläkekulut</i>				
6100 Yel	-21083	-15767	-29156	46381
6130 Tyel-maksut	-16955	-25671	-37345	-49566
6140 Työntekijäin Tyel-maksut	9367	8743	7145	6802
<i>Muut henkilöstösivukulut</i>				
6300 Sotu-maksut	-3048	-3571	-3646	-9175
6390 Lomapalkkojen sos.kulut	-200	-200	-200	-2184
6400 Tapaturmavakuutusmaksut	-9192	-197	-139	-171
6410 Työttömyysvakuutusmaksut	-5253	-4238	-200	-144
6420 Työntek. työttömyysvakuutusmaksut	831	352	1277	1022
6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	-662	-25	-25	-10
6500 Henkivakuutus yhtiömiehet	-3512	-841	-1109	-629
Poistot ja arvonalennukset				
<i>Suunnitelman mukaiset poistot</i>				
6830 Atk-ohjelmat	0	0	0	-6431
6850 Poisto muista pitkävaik. menoista	0	0	0	-590
6860 Poisto rakennuksista ja rakennelmista	0	0	0	-17185
6870 Poisto koneista ja kalustosta	0	0	0	-45876
6890 Rakennustekniset laitteet	0	0	0	-6
Liiketoiminnan muut kulut				
<i>Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut</i>				
7024 Virkistys- ja harrastustoiminta	-4696	-347	-1794	-605
7054 Työterveyshuolto	-11208	-6029	-4669	-11198
7064 Saadut kela korvaukset	-200	-344	-50	9698
7114 Työp. Henkilöstökulut	-33	-184	-247	-744
7124 Työvaatteet	-132	-591	-242	-1137
7134 Työasustahuolto	-1810	-1499	-865	-715
7154 Terveyst. ja kuntoutus	-149	-4218	-125	-352
7164 Lahjat henkilökunnalle	-6212	-328	-425	-350
<i>Toimitilakulut</i>				
7224 Vuokrat Manski	-8313	-8394	-8406	-8450
7234 Vuokrat Kotkankallionkatu	-1468	-492	-925	-929
7264 Autopaikkavuokrat	-353	-359	-591	-258
7364 Siivous ja puhtaanapito	-11447	-10465	-11838	-12219
7374 Lämmitys	-1383	-3166	-295	-1753
7384 Vesi ja jätevesi	-100	-654	-150	-73
7394 Sähkö ja kaasu	-6000	-832	-2749	-1711
7424 Kiinteistövero	0	0	0	-1276
7434 Korjaukset	-764	-555	-324	-877
7454 Vuokrah. kunnostus	-305	-14	-1588	-376
7464 Vartiointi- ja turvallisuuskulut	-1135	-4375	-1308	-247
7474 Ympäristöhoito	-371	-1598	-991	-508

<i>Kone- ja kalustokulut</i>				
7564-7594 Autojen kulut	-9145	-17615	-4858	-4495
7664 Atk-tarv. + ohjel. ylläpito	-9237	-35287	-7225	-2420
7724 Kone- ja laitevuokrat	-826	-1588	-392	-578
7734 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus	-8109	-1581	-4952	-2909
7744 Kone- ja kalustohakinnat < 3v.	-62	-571	-343	-363
<i>Matkakulut</i>				
7804 Matkaliput/majoitus	-2971	-156	-1489	-556
7814 Taksi/parkkimaksut	-496	-3093	-153	-1220
7864 Muut matkakulut	-216	-25	-25	-72
7874 Kilometrikorvaukset	-516	-9	-1073	-377
7884 Päivärahat	-383	-297	-56	-1931
<i>Tutkimus- ja kehityskulut</i>				
8344 Koulutus	-526	-101	-2914	-2379
<i>Hallintokulut</i>				
8384 Kirjanpitokulut	-647	-2292	-719	-3268
8394 Asiantuntija/tilintarkastus	-1986	-2140	-82	-868
8424 Perintä- ja luottotietopalvelut	-45	-216	-479	-20
8454 Ammattikirjat/lehdet	-1919	-1960	-598	-1150
8484 Jäsenmaksut	-2925	-419	-3658	-268
8504 Tietoliikenne/puhelin	-7063	-7847	-2996	-10289
8514 Puhelinedut	213	853	490	313
8544 Posti- ja lähettikulut	-3886	-2350	-1696	-2776
8564 Rahaliikennekulut	-863	-717	-794	-601
8584 Vastuu- ja potilasvakuutus	-2467	-3534	-689	-797
8624 Toimistotarvikkeet	-10343	-2725	-719	-6983
8654 Kokous- ja neuvottelukulut	-1036	-745	-1096	-1854
8684 Muut hallintokulut	-15882	-16895	-242	-378

Taulukko 8. Rahoitustuotot ja kulubudjetit

RAHOITUSTUOTTO JA KULUBUDJETTI 2010 2009 PERUSTEELLA

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Rahoitustuotot ja -kulut				
<i>Muut korko- ja rahoitustuotot muilta</i>				
9170 Korkotuotot myyntisaamisista	45	86	66	73
9250 Muut korkotuotot	1949	100	150	270
<i>Korkokulut ja muut rahoituskulut muille</i>				
9460 Korkokulut luotto+limiitti	-15	-15	-47	-200
9470 Korkokulut osamaksut	-413	-451	-424	-396
9694 Muut rahoituskulut	-40	-20	-10	-50

TOTEUTUNUT 2010

	1.nelj.	Tot. %	2.nelj.	Tot. %	3.nelj.	Tot. %	4.nelj.	Tot. %
Rahoitustuotot ja -kulut								
<i>Muut korko- ja rahoitustuotot muilta</i>								
9170 Korkotuotot myyntisaamisista	55	122,22 %	32	37,21 %	95	143,94 %	28	38,36 %
9250 Muut korkotuotot	1500	76,96 %	65	65,00 %	150	100,00 %	250	92,59 %
<i>Korkokulut ja muut rahoituskulut muille</i>								
9460 Korkokulut luotto+limiitti	-15	100,00 %	-20	133,33 %	-50	106,38 %	-256	128,00 %
9470 Korkokulut osamaksut	-250	60,53 %	-200	44,35 %	-250	58,96 %	-150	37,88 %
9694 Muut rahoituskulut	-40	100,00 %	-20	100,00 %	-15	150,00 %	-50	100,00 %

RAHOITUSTUOTTO JA KULUBUDJETTI 2010

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.
Rahoitustuotot ja -kulut				
<i>Muut korko- ja rahoitustuotot muilta</i>				
9170 Korkotuotot myyntisaamisista	67	12	137	11
9250 Muut korkotuotot	1154	42	150	231
<i>Korkokulut ja muut rahoituskulut muille</i>				
9460 Korkokulut luotto+limiitti	-15	-27	-53	-328
9470 Korkokulut osamaksut	-151	-89	-147	-57
9694 Muut rahoituskulut	-40	-20	-23	-50

Taulukko 9. Tulosbudjetit

TUOSBUDJETTI 2010 2009 PERUSTEELLA

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.	Vuosi
MYYNITITUOTOT					
Yleiset myyntitilit	656162	729449	597224	750018	2732853
LIKEVAIHTO	656162	729449	597224	750018	2732853
LIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT					
Myyntivoitot pysyvistä vastaavista	0	0	0	0	0
Vuokratuotot	5243	5640	2728	20185	33796
Palkkiot ja korvaukset	1035	1426	1225	1329	5015
Muut tuotot	4502	4765	150	200	9617
MUUTTUVAT KULUT					
Aine- tarvike- ja tavara ostot	-20446	-21285	-19900	-24525	-86156
Varastojen lisäys/vähennys	5000	6000	5000	19525	35525
Ulkopuoliset palvelut	-192054	-227615	-187238	-259683	-866590
Muut ulkopuoliset palvelut	-29132	-35299	-23532	-45330	-133293
MUUT MUUTTUVAT KULUT					
Myyntikulut	-146	-204	-190	-261	-801
Luottotappiot	-58	-2364	-100	-1000	-3522
MYYNLIKATE	430106	460513	375367	460458	1726444
KIINTEÄT KULUT					
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	-123782	-156889	-167073	-168465	-616209
Osakkaiden ja omaisten palkat	-360	-360	-360	-289360	-290440
Eläkekulut	-12748	-46418	-53585	-19167	-131918
Muut henkilöstösivukulut	-21251	-6305	-4637	-12710	-44903
LIKETOIMINNAN MUUT KULUT					
Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut	-6741	-7293	-13128	-3749	-30911
Toimitilakulut	-26215	-25286	-27971	-28598	-108070
Kone- ja kalustokulut	-24076	-20041	-13090	-13554	-70761
Matkakulut	-3433	-4095	-3048	-3043	-13619
Edustuskulut	-3529	-4794	-744	-3100	-12167
Markkinointikulut	-8170	-12386	-6571	-7691	-34818
Tutkimus- ja kehityskulut	-1306	-7871	-835	-3383	-13395
Hallintokulut	-36303	-28052	-15913	-18638	-98906
LIKEVOITTO	162192	140723	68412	-111000	260327
POISTOT JA ARVONALENNUKSET					
Suunnitelman mukaiset poistot	0	0	0	-95566	-95566
KÄYTTÖKATE	162192	140723	68412	-206566	164761
RAHOITUSTOTOT JA -KULUT					
Muut korko- ja rahoitustuotot muilta	1994	186	216	343	2739
Korkokulut ja muut rahoituskulut muille	-468	-486	-481	-646	-2081
TILIKAUDEN TULOS	163718	140423	68147	-206869	165419

TOTEUTUNUT 2010

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.	Vuosi
MYYNTITUOTOT					
Yleiset myyntitilit	732014	793690	583406	828502	2937612
LIKEVAIHTO	732014	793690	583406	828502	2937612
LIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT					
Myyntivoitot pysyvistä vastaavista	0	0	0	0	0
Vuokratuotot	5926	5628	3468	15120	30142
Palkkiot ja korvaukset	1352	1570	1355	1000	5277
Muut tuotot	4500	2930	200	200	7830
MUUTTUVAT KULUT					
Aine- tarvike- ja tavara ostot	-18900	-27214	-20046	-26062	-92222
Varastojen lisäys/vähennys	4000	6000	5000	11900	26900
Ulkopuoliset palvelut	-242540	-258060	-230556	-262198	-993354
Muut ulkopuoliset palvelut	-28157	-40768	-20038	-46231	-135194
MUUT MUUTTUVAT KULUT					
Myyntikulut	-212	-347	-302	-335	-1196
Luottotappiot	-50	-2100	-25	-1243	-3418
MYYNTIKATE	457933	481329	322462	520653	1782377
KIINTEÄT KULUT					
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	-163684	-160304	-156146	-154546	-634680
Osakkaiden ja omaisten palkat	-360	-360	-360	-265380	-266460
Eläkekulut	-17757	-38936	-56421	-7803	-120917
Muut henkilöstösivukulut	-21082	-6854	-4392	-11952	-44280
LIKETOIMINNAN MUUT KULUT					
Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut	-12221	-9479	-10364	-4089	-36153
Toimitilakulut	-27955	-26838	-27835	-28210	-110838
Kone- ja kalustokulut	-24982	-32477	-14636	-11839	-83934
Matkakulut	-3333	-2711	-2746	-3325	-12115
Edustuskulut	-4552	-5450	-937	-4490	-15429
Markkinointikulut	-9919	-13685	-6578	-8874	-39056
Tutkimus- ja kehityskulut	-829	-890	-1560	-2837	-6116
Hallintokulut	-41420	-30495	-12668	-22622	-107205
LIKEVOITTO	129839	152850	27819	-5314	305194
POISTOT JA ARVONALENNUKSET					
Suunnitelman mukaiset poistot	0	0	0	-78193	-78193
KÄYTTÖKATE	129839	152850	27819	-83507	227001
RAHOITUSTOTOT JA -KULUT					
Muut korko- ja rahoitustuotot muilta	1555	97	245	278	2175
Korkokulut ja muut rahoituskulut muille	-305	-240	-315	-456	-1316
TILIKAUDEN TULOS	131089	152707	27749	-83685	227860

TULOSBUDJETTI 2011

	1.nelj.	2.nelj.	3.nelj.	4.nelj.	Vuosi
MYYNTITUOTOT					
Yleiset myyntitilit	823233	872036	574710	922271	3192249
LIKEVAIHTO	823233	872036	574710	922271	3192249
LIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT					
Myyntivoitot pysyvistä vastaavista	0	0	0	0	0
Vuokratuotot	6733	5622	4452	11346	28154
Palkkiot ja korvaukset	1766	1729	1499	752	5746
Muut tuotot	4498	1802	267	200	6766
MUUTTUVAT KULUT					
Aine- tarvike- ja tavara ostot	-17593	-46978	-20628	-27944	-113144
Varastojen lisäys/vähennys	3200	6000	5000	7253	21453
Ulkopuoliset palvelut	-307832	-298790	-287905	-266627	-1161154
Muut ulkopuoliset palvelut	-27858	-48632	-21064	-54542	-152097
MUUT MUUTTUVAT KULUT					
Myyntikulut	-308	-590	-480	-430	-1808
Luottotappiot	-43	-1865	-6	-1545	-3460
MYYNTEKATE	485796	490331	255844	590734	1822704
KIINTEÄT KULUT					
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	-220486	-164436	-146737	-142595	-674255
Osakkaiden ja omaisten palkat	-360	-360	-360	-243387	-244467
Eläkekulut	-28671	-32694	-59356	3617	-117104
Muut henkilöstösivukulut	-21036	-8720	-4041	-11290	-45087
LIKETOIMINNAN MUUT KULUT					
Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut	-24441	-13541	-8417	-5401	-51800
Toimitilakulut	-31640	-30903	-29165	-28678	-120386
Kone- ja kalustokulut	-27379	-56643	-17770	-10764	-112555
Matkakulut	-4584	-3580	-2795	-4155	-15114
Edustuskulut	-5874	-6326	-1185	-6521	-19906
Markkinointikulut	-12857	-25338	-8148	-10482	-56826
Tutkimus- ja kehityskulut	-526	-101	-2914	-2379	-5920
Hallintokulut	-48847	-40988	-13278	-28941	-132054
LIKEVOITTO	59094	106702	-38324	99756	227228
POISTOT JA ARVONALENNUKSET					
Suunnitelman mukaiset poistot	0	0	0	-70088	-70088
KÄYTTÖKATE	59094	106702	-38324	29668	157141
RAHOITUSTOTOT JA -KULUT					
Muut korko- ja rahoitustuotot muilta	1222	54	287	242	1805
Korkokulut ja muut rahoituskulut muille	-206	-135	-223	-434	-999
TILIKAUDEN TULOS	60109	106621	-38260	29476	157946